

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GESTÃO COMPETITIVA: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA INSTITUIÇÕES  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

SIMONE COSTA

FLORIANÓPOLIS - SC

2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESTÃO COMPETITIVA: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA INSTITUIÇÕES  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento  
de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico da  
Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do  
grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Acadêmica: **SIMONE COSTA**

Orientador: **Prof. Nivaldo João dos Santos – M.Sc**

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2000**

# **GESTÃO COMPETITIVA: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Acadêmica: SIMONE COSTA

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 8,0, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

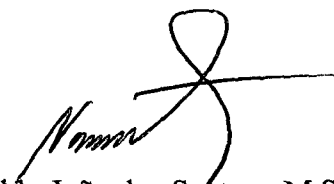
Florianópolis, 07 de dezembro de 2000.



Prof.<sup>a</sup> Maria Denize Henrique Casagrande - M.Sc

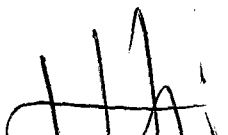
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:



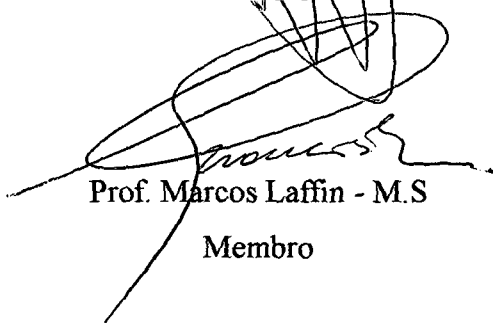
Prof. Nivaldo João dos Santos - M.Sc

Presidente



Prof. Luiz Felipe Ferreira

Membro



Prof. Marcos Laffin - M.S

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Marcelino e Terezinha, pela educação que recebi, pelo incentivo e condições necessárias que me proporcionaram para realizar meus estudos.

Ao meu irmão, Renato, que muitas vezes me auxiliou no desenvolvimento de tarefas, principalmente na utilização de recursos de informática onde possui mais experiência.

Aos meus familiares e amigos, com os quais deixei de participar de muitos momentos especiais, pelo carinho e incentivo para concluir este curso.

À minha prima, Geani, que com paciência e dedicação auxiliou-me na digitação deste trabalho.

Às chefias as quais estive subordinada neste período, pela compreensão e flexibilidade nos horários, principalmente Nilson Garcia Alves, Aderbal dos Santos Andrade e Cleusa Maria Donzelli Poletto.

Aos amigos conquistados no decorrer do curso, pelo companheirismo e amizade, principalmente aos que ingressaram em 96/1.

Em especial ao Prof. Nivaldo João dos Santos, pela paciência e dedicação na orientação deste trabalho, o qual considero um verdadeiro mestre e um grande amigo.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	Considerações Iniciais	1
1.2	Tema	2
1.3	Problema	2
1.4	Objetivos	2
1.4.1	Objetivo geral	2
1.4.2	Objetivos específicos	2
1.5	Justificativa	2
1.6	Metodologia de Pesquisa	4
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>6</b>
2.1	Contabilidade	6
2.1.1	Conceitos	6
2.1.2	Objetivos	7
2.1.3	Características da informação contábil	8
2.1.4	Contabilidade como instrumento de decisão	9
2.2	Instituições Prestadoras de Serviços Contábeis	11
2.2.1	Considerações gerais	11
2.2.2	Perfil das instituições prestadoras de serviços contábeis em Florianópolis/SC	12
2.3	Gestão Competitiva	16
2.3.1	Considerações gerais	16
2.3.2	Conceitos de gestão	17
2.3.3	Conceitos de competitividade	18
2.4	Excelência Empresarial	19
2.4.1	Conceitos de qualidade	19
2.4.2	Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ	21
<b>3</b>	<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS</b>	<b>25</b>
3.1	Considerações Gerais	25
3.2	Critérios de Avaliação	25

3.2.1	Liderança .....	26
3.2.2	Planejamento estratégico .....	26
3.2.3	Foco no cliente e no mercado .....	27
3.2.4	Informação e análise .....	28
3.2.5	Gestão de pessoas .....	28
3.2.6	Gestão de processos .....	29
3.2.7	Resultados da organização .....	30
4	<b>CONCLUSÃO</b> .....	31
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	32

## **RESUMO**

A Contabilidade é um dos instrumentos importantes para que os empresários e outros usuários possam estar informados quanto a situação dos negócios e tomar decisões mais fundamentadas.

A qualidade na prestação dos serviços contábeis é imprescindível. O cliente é o centro das atenções, deve-se visitá-lo periodicamente e precisa-se consultá-lo quanto à satisfação dos serviços prestados.

As instituições prestadoras de serviços contábeis em Florianópolis/SC, foram pesquisadas e evidenciou-se que não avaliam a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. As informações contidas nas demonstrações contábeis pouco auxiliam na tomada de decisões, não contribuindo para que os objetivos da Contabilidade sejam alcançados.

Assim, apresentar critérios de avaliação para instituições prestadoras de serviços contábeis, a partir da adaptação dos Critérios de Excelência 1999 do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, constitui-se como uma forma de medir o desempenho. Supõe-se que a auto-avaliação ajudará a instituição a detectar falhas e promover melhorias para atingir seus objetivos.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

A ciência contábil é o ramo da ciência que estuda o patrimônio e suas variações, tendo como objetivo informar seus usuários internos (diretores, administradores, empregados e outros) e externos (governo, acionistas, investidores, credores e outros). A contabilidade é um dos instrumentos importantes para que os empresários e outros usuários possam estar informados quanto a situação dos negócios e tomar decisões mais fundamentadas.

Devido à competição existente entre instituições e profissionais da área contábil, a atualização técnica é uma necessidade, pois são crescentes as inovações tecnológicas e as mudanças culturais, requerendo a busca constante do conhecimento. Além de competir com profissionais da própria área, o contador, hoje, disputa e, muitas vezes, perde espaço para profissionais de outras áreas, como administração e direito por exemplo.

Atualmente, o mercado de trabalho procura profissionais que tenham mais a oferecer para resolução de problemas. É crescente os investimentos despendidos pelas empresas no treinamento e aperfeiçoamento de seus empregados, melhorando, com isso, a qualidade de seus serviços e buscando uma maior clientela, que é o centro dos negócios.

A contabilidade é um dos principais sistemas de controle e informação das empresas. Através do exame das Demonstrações Financeiras pode ser verificada a situação da empresa sob os mais variados enfoques. Sua função está muito além de atender somente às exigências fiscais.

Para destacar-se o Contador precisa especializar-se, atualizar-se, buscando capacitação na área gerencial, participando do processo administrativo e decisório, além de exercer suas funções tradicionais. O mercado procura profissionais com capacidade inovadora na gestão de negócios e informações de valor para o processo decisório.



## 1.2 Tema

Para promover um estudo mais aprofundado sobre estas questões, esta pesquisa tem como tema a gestão das instituições prestadoras de serviços contábeis.

## 1.3 Problema

A problemática deste estudo é a auto-avaliação, no sentido da gestão competitiva, das instituições prestadoras de serviços contábeis.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar critérios para uma proposta de auto-avaliação de gestão competitiva para ser usado pelas instituições prestadoras de serviços contábeis.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, que se pretende alcançar com o presente estudo, são:

- Conceituar gestão competitiva;
- Identificar o perfil das instituições prestadoras de serviços contábeis em Florianópolis/SC, a partir dos dados disponíveis em pesquisas já realizadas; e
- Apresentar critérios de avaliação para instituições prestadoras de serviços contábeis, com base nos Critérios de Excelência 1999 do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

## 1.5 Justificativa

As instituições prestadoras de serviços contábeis estão passando por modificações, pois a concorrência está em buscar qualidade nos serviços contábeis.

A partir do momento que o contador passa a ser um parceiro na tomada de decisões dos negócios, os empresários despertam para a contabilidade.

Muitas empresas, para reduzir custos, estão terceirizando os serviços contábeis, o que exigirá maior capacitação das instituições prestadoras de serviços contábeis. É necessário que o enfoque gerencial da organização contábil esteja voltado para a qualidade, contando com a participação de todos os colaboradores, com o objetivo de alcançar a lucratividade através da satisfação do cliente.

Para melhorar a eficiência dos processos e a eficácia dos serviços prestados, pode-se aplicar o planejamento estratégico que envolve: estrutura organizacional da empresa, os procedimentos adotados, os recursos disponíveis, ações planejadas e sistemáticas a serem implantadas para proporcionar confiança e satisfação do cliente.

São quesitos básicos para alcançar qualidade na prestação dos serviços: engajamento total da administração, obsessão pela excelência, constância de propósitos, organização orientada para o cliente, relação de parceria com clientes e fornecedores, fortalecimento e envolvimento dos colaboradores, reconhecimento, incentivo, metodologia, disciplina e aprendizado contínuo.

É preciso tratar bem os colaboradores, administrar as resistências às mudanças, investir em tecnologia e equipamentos, inspirar a equipe e não apenas ensiná-la, definir claramente as metas e os prazos, reconhecer as metas conquistadas e comemorar as vitórias.

Conquista-se uma boa equipe de trabalho proporcionando treinamentos motivacionais, reciclagem, acreditando na equipe e fazendo com que formem um “time”.

A instituição de contabilidade deve dispor de qualidade técnica, pessoal selecionado, treinado e motivado para prestar serviços excelentes e entregues no prazo. A qualidade na prestação dos serviços exige personalização e padronização das tarefas. O cliente é o centro das atenções, deve-se visitá-lo periodicamente e precisa-se consultá-lo quanto a satisfação dos serviços prestados.

Para atender ao cliente o profissional de contabilidade deve ser atencioso, ágil, flexível e superar as expectativas. O contador precisa definir o segmento no qual irá atuar. A tendência é escolher segmentos onde se tem maior conhecimento técnico e a possibilidade de um número maior de clientes.

O Código de Ética Profissional do Contabilista preconiza que o contador deve recusar um serviço quando reconhecer que não está capacitado para bem desempenhar o encargo.

Para avaliar a satisfação dos clientes pode-se aplicar pesquisas periódicas para identificar e atender plenamente suas necessidades.

Conquistar a confiança e a lealdade do cliente, não deixando com que ele se sinta como “mais um”, são formas de mantê-lo.

## 1.6 Metodologia de Pesquisa

A metodologia científica orienta o trabalho acadêmico, através das técnicas e métodos relativos à pesquisa, dando-lhe estrutura. Seu objetivo é melhorar a qualidade dos trabalhos elaborados, através do despertar do aluno, que deve desenvolver seu senso crítico e criativo.

A longo prazo, a metodologia científica proporciona uma elevação do nível de aproveitamento nos estudos.

Método científico é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

Aliado ao emprego do método, é necessário que haja inteligência e a reflexão para que se descubra a realidade dos fatos, ou seja, deve haver uma pesquisa sobre o que determinado assunto a ser estudado é, e não sobre aquilo que se pensa ser.

Segundo CERVO e BERVIAN (1983, p. 6), conhecer é "uma relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto conhecido. No processo de conhecimento o sujeito cognoscente se apropria, de certo modo, do objeto conhecido."

MARCONI e LAKATOS (1989, p. 44) entendem que: "A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais."

Segundo GIL (1993, p. 19), "Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos."

FACHIN (1993, p. 101) afirma que: "Pesquisa é um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos, através da investigação da realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema). Com base em métodos adequados e técnicas apropriadas, o pesquisador busca conhecimentos específicos, respostas ou soluções do problema estudado."

Para GIL (1993, p. 19), "A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados."

Toda pesquisa objetiva descobrir respostas para dúvidas ou problemas. Assim a pesquisa responderá às necessidades do problema aqui proposto.

A busca pela confirmação ou de novas descobertas por meio da pesquisa, requer procedimentos que caracterizam o método científico. Assim a elaboração de uma monografia se constitui num conjunto de elementos que priorizam o método científico.

Segundo SALOMON (1977, p. 219), monografia é o "tratamento escrito de um tema específico que resulte de investigação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência."

De acordo com a UFPR (2000, p. 2):

Monografia é a exposição exaustiva de um problema ou assunto específico, investigado cientificamente. O trabalho de pesquisa pode ser denominado monografia quando é apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista, ou pode ser denominado trabalho de conclusão de curso, quando é apresentado como requisito parcial para a conclusão de curso.

Esta monografia, visando atingir os objetivos propostos, fará uso do método de Pesquisa Bibliográfica, utilizando também dados coletados pela acadêmica Idalice Machado da Silva, em seu Trabalho de Conclusão de Curso da UFSC em 1999.

GIL (1993, p. 48) afirma que: "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas."

Segundo FACHIN (1993, p. 102), "A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa."

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Contabilidade

#### 2.1.1 Conceitos

Segundo GOUVEIA (1993, p. 1), "Contabilidade é um sistema muito bem idealizado que permite registrar as transações de uma entidade que possam ser expressas em termos monetários, e informar os reflexos dessas transações na situação econômico-financeira dessa entidade em uma determinada data."

De acordo com o IBRACON, CFC e IASC (1994, p. 21), "A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização."

Para SÁ e SÁ (1995, p. 103):

**Contabilidade Gerencial** – Ramo da Contabilidade que, servindo-se dos próprios instrumentos de levantamento e interpretação dos dados quantitativos da empresa, pode informar, orientar e guiar a administração para que possa efetuar as alternativas de gestão e tomar as decisões de modo mais conveniente. Os seus objetivos são essencialmente dois: a) preparar e interpretar as informações destinadas à administração da empresa e orientar as futuras alternativas e decisões (planificação); b) proporcionar à administração uma visão exata da gestão e um controle assíduo do seu desenvolvimento com base nas decisões tomadas anteriormente (controle e supervisão).

## 2.1.2 Objetivos

Segundo IUDÍCIBUS (1997, p. 28):

O objetivo principal da Contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança. Isto exige um conhecimento do modelo decisório do usuário e, de forma mais simples, é preciso perguntar ao mesmo qual a informação que julga relevante ou as metas que deseja maximizar, a fim de delinear o conjunto de informações pertinentes.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade - CFC Nº 774, de 16 de dezembro de 1994 (Publicada no DOU, de 18/01/95), em seu inciso 1.4 define os objetivos da Contabilidade:

O objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Já sob ótica pragmática, a aplicação da Contabilidade a uma Entidade particularizada, busca prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do Patrimônio da Entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas outros meios.

Para o IBRACON, CFC e IASC (1994, p 22):

O *objetivo principal* da Contabilidade, portanto, é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia, as demonstrações contábeis constituirão elemento necessário, mas não suficiente. Sob o ponto de vista do usuário externo, quanto mais a utilização das demonstrações contábeis se referir à exploração de tendências futuras, mais tenderá a diminuir o grau de segurança das estimativas envolvidas. Quanto mais a análise se detiver na constatação do passado e do presente, mais crescerá e avolumará a importância da demonstração contábil.

De acordo com IUDÍCIBUS (1997, p. 19):

...o estabelecimento dos objetivos da Contabilidade pode ser feito na base de duas abordagens distintas: ou consideramos que o objetivo da Contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a Contabilidade deveria ser capaz e responsável pela apresentação de cadastros de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário.

### 2.1.3 Características da informação contábil

De acordo com o IBRACON, CFC e IASC (1994, p. 21):

Compreende-se por *sistema de informação* um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite:

- a) tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo;
- b) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivadas da própria Contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade CFC Nº 785, de 28 de julho de 1995 (Publicada no DOU, de 01/08/95), em seu inciso 1.1.2 define o conteúdo das informações contábeis: "As informações geradas pela Contabilidade devem propiciar aos seus usuários base segura às suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a Entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece."

Em seu inciso 1.1.3 a mesma Resolução define: "A informação contábil se expressa por diferentes meios, como demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, pareceres, laudos, diagnósticos, prognósticos, descrições críticas ou quaisquer outros utilizados no exercício profissional ou previstos em legislação."

A mesma Resolução em seu inciso 1.3.1 define os atributos da informação contábil: "A informação contábil deve ser, em geral e antes de tudo, veraz e equitativa, de forma a satisfazer as necessidades comuns a um grande número de diferentes usuários, não podendo privilegiar deliberadamente a nenhum deles, considerado o fato de que os interesses destes nem sempre são coincidentes."

Em seu inciso 1.3.2 a mesma Resolução define:

A informação contábil, em especial aquela contida nas demonstrações contábeis, notadamente as previstas em legislação, deve propiciar revelação suficiente sobre a Entidade, de modo a facilitar a concretização dos propósitos do usuário, revestindo-se de atributos entre os quais são indispensáveis os seguintes:

- confiabilidade;
- tempestividade;
- compreensibilidade; e
- comparabilidade.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade CFC Nº 774, de 16 de dezembro de 1994 (Publicada no DOU, de 18/01/95), no seu inciso 1.5 define as informações geradas pela Contabilidade:

As informações quantitativas que a Contabilidade produz, quando aplicada a uma Entidade, devem possibilitar ao usuário avaliar a situação e as tendências desta, com o menor grau de dificuldade possível. Devem, pois, permitir ao usuário, como partícipe do mundo econômico:

- observar e avaliar o comportamento;
- comparar seus resultados com os de outros períodos ou Entidades;
- avaliar seus resultados à luz dos objetivos estabelecidos;
- projetar seu futuro nos marcos políticos, sociais e econômicos em que se insere.

#### 2.1.4 Contabilidade como instrumento de decisão

Segundo MARION (1995, p. 29), "A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões."



De acordo com CAMPIGLIA e CAMPIGLIA (1994, p. 397):

Considerando que a contabilidade oficial (fiscal/societária) é rígida, não permitindo fugir dos princípios e convenções contábeis, e que para administrar um negócio ou empresa são necessárias informações consonantes com as necessidades de quem vai tomar decisões gerenciais, diferentes de negócio para negócio, de empresa para empresa, de uma época para outra, então é necessário criar uma sistemática de tratamento das informações e um conjunto de relatórios que facilitem a gestão dos negócios: são os RELATÓRIOS GERENCIAIS.

A qualidade da informação irá determinar a qualidade da decisão a ser tomada. Existem certos parâmetros, no caso específico das informações de caráter gerencial, que tornam essas informações qualitativas.

Para GOUVEIA (1993, p. 3), "Os relatórios econômico-financeiros representam um instrumento básico para que os financiadores decidam sobre a conveniência ou não de conceder empréstimos, visto que sua análise é uma ótima fonte de informações sobre a capacidade da companhia em liquidar dívidas."

Segundo MARION (1995, p. 30), "A função básica do Contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressalte-se, entretanto, que, em nosso país, em alguns segmentos da nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco."

A informação de caráter gerencial deve ser:

- confiável: os dados utilizados devem ser aceitos por todos dentro da organização;
- fornecida em tempo hábil: a informação gerencial só se justifica se permitir uma tomada de decisão, e isso só é viável dentro de prazos aceitáveis;
- relevante: fatos e detalhes irrelevantes podem ser suprimidos quando o uso da informação não depende deles; e
- comparável: possibilitar a comparação de resultados reais com previstos, ou ainda, resultados de um período com outros, tornando mais seguras as decisões.

## 2.2 Instituições Prestadoras de Serviços Contábeis

### 2.2.1 Considerações gerais

As organizações, em geral, precisam de uma boa assessoria contábil. Para tanto, as instituições prestadoras de serviços contábeis precisam estar atualizadas quanto a legislação, dando total segurança nas informações prestadas aos clientes, dando-lhes oportunidade para ampliar seus negócios.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade CFC Nº 496, de 05 de outubro de 1979, em seu Capítulo I dispõe sobre o exercício da profissão e da exploração de atividade contábil.

O artigo primeiro define:

Somente poderá exercer a profissão ou explorar, sob qualquer forma, serviço ou atividade técnico-contábil:

I – O contabilista registrado;

II – A organização contábil, assim considerando:

a) o Escritório individual de Contabilidade;

b) a sociedade destinada à prestação de serviços profissionais integrada:

1) exclusivamente por contabilistas registrados;

2) também por outros profissionais considerados afins pelo CFC, desde que, em se tratando de profissão regulamentada, estejam registrados nos respectivos órgãos de fiscalização.

O parágrafo primeiro do inciso II dispõe: "Pelo menos um Contador deverá ser sócio, na posição de responsável técnico, quando, no objeto da sociedade, figurar a prestação de serviço que lhe é privativo."

O parágrafo segundo do inciso II dispõe: "Na sociedade prevista no inciso II, letra 'b', nº 1, todos os sócios terão responsabilidade técnica, independente de qualquer previsão em dispositivo contratual."

O parágrafo terceiro do inciso II dispõe:

A sociedade mista de que se trata o nº 2, da alínea 'b', do inciso II:

I – somente será admitida a registro se no respectivo contrato social constar a discriminação das atribuições técnicas de cada um dos sócios;

II – somente poderá ter por objeto principal a atividade contábil ou adotar firma, razão social ou denominação que evidencie essa circunstância quando o(s) sócio(s) contabilista(s) for(em) detentor(es) da maioria do capital social.

O parágrafo quarto do inciso II dispõe: "A pessoa jurídica poderá participar das sociedades referidas nos nºs 1 e 2, da alínea 'b', do inciso II, desde que constituída com observância das condições nas mesmas estabelecidas."

O parágrafo quinto do inciso II dispõe: "A sociedade prevista na alínea 'b', do inciso II, que incluir atividade privativa de Contador, em seu objeto ou em sua firma, razão social ou denominação, nesta só poderá mencionar, nome de sócio dessa categoria profissional."

O parágrafo sexto do inciso II dispõe: "Considera-se organização contábil, sob a forma de Escritório Individual de Contabilidade, todo o Contabilista que tenha instalado escritório para aquele efeito, independentemente de local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade técnica."

### 2.2.2 Perfil das instituições prestadoras de serviços contábeis em Florianópolis/SC

A partir da pesquisa realizada pela acadêmica Idalice Machado da Silva em 1999, será traçado o perfil das instituições prestadoras de serviços contábeis em Florianópolis/SC.

- Coleta de dados

Segundo SILVA (1999), a coleta de dados foi obtida mediante a aplicação de questionários de pesquisas. As instituições foram selecionadas aleatoriamente conforme uma relação fornecida pelo Conselho Regional de Contabilidade/SC.

Pretendia-se aplicar 50 (cinquenta) questionários aos profissionais de contabilidade e 100 (cem) questionários aos respectivos clientes. Face ao reduzido número de endereços fornecidos pelas instituições contábeis, tornou-se impossível aplicar a quantidade desejada.

Após a distribuição dos questionários foram obtidos um total de 33 (trinta e três) questionários respondidos por profissionais de contabilidade e um total de 21 (vinte e um) questionários respondidos por clientes destas instituições.

- Questionário aplicado

De acordo com SILVA (1999), o questionário foi elaborado com a intenção de obter "informações sobre a geração das informações contábeis, sobre a possibilidade de utilização dessas informações na tomada de decisões e sobre as práticas em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados."

Os questionários aplicados foram divididos em blocos de perguntas conforme segue:

- Informações sociais

Os resultados obtidos indicaram que a maioria dos responsáveis pelas instituições prestadoras de serviços contábeis tem entre 30 e 50 anos.

Dos profissionais de contabilidade pesquisados 29 são do sexo masculino.

Dentre os pesquisados 19 eram técnicos em contabilidade e 14 contadores.

Em relação à satisfação dos profissionais de contabilidade com sua profissão, 82% dos entrevistados responderam que se sentem satisfeitos e 6% estão insatisfeitos.

A maioria dos clientes entrevistados tem de 30 a 40 anos, e são do sexo masculino.

Quanto ao nível de escolaridade, 10 possuem o 2º grau completo e 11 possuem o 3º grau completo ou incompleto.

Dentre os empresários pesquisados, 8 possuem micro empresas, 3 empresas de pequeno porte e 10 empresas de médio porte que atuam no ramo de comércio e prestação de serviço.

- Informações sobre desempenho

Segundo SILVA (1999), como objetivos da contabilidade a grande maioria dos profissionais mencionaram: "prestar informação aos clientes; espelhar a realidade da empresa; fornecer instrumentos de controle gerencial; demonstrar a situação patrimonial da empresa."

Um escritório fez a seguinte observação: 'com as grandes dificuldades que o comércio passa o empresário só deseja cumprir as tarefas mínimas, como IR, ICMS e Previdência'.

A maioria dos profissionais classificou o relacionamento com os clientes como bom, uma minoria classificou como muito bom ou excelente.

Poucos relatórios são emitidos para fins de tomada de decisão e os profissionais normalmente confundem guias de recolhimento de tributos e cadastros com os relatórios contábeis.

Em relação a frequência com que são emitidos os relatórios por uma mesma instituição, percebe-se que não há um tratamento igual a todos os clientes. Para os pequenos clientes emite-se relatórios com menos frequência.

Dos profissionais entrevistados, 61% aconselham seus clientes a tomarem decisões com base nos relatórios emitidos e 30% não o fazem.

Os profissionais tem consciência de que os relatórios emitidos não espelham a realidade das empresas, face a omissão de informações haja vista a preocupação somente com o fisco. Desta forma, as informações contábeis não têm muita utilidade para fins de tomada de decisão, pois são incompletas.

De acordo com SILVA (1999), "Sobre os tipos de decisões e em qual área podem ser tomadas decisões, foram citados: investimentos, propaganda, controle de contas e despesas, controle de custos, controle de fluxos de caixa, controle de cobrança/recebimentos, preço de venda ponto de equilíbrio, área de vendas, controle de entradas e saídas de mercadorias, análise de crédito, mutações patrimoniais, etc."

- Práticas em prol da medição e da melhoria da qualidade

Quanto à participação dos profissionais em cursos de atualização, a pesquisa revelou resultados positivos, pois 91% dos entrevistados participam de cursos.

A maioria dos contadores faz visitas periódicas aos seus clientes, cerca de 91%, não ficando especificado se isso acontece com todos os clientes.

Apenas 30% dos entrevistados fazem pesquisa sobre a satisfação dos seus clientes.

Segundo SILVA (1999),

A maioria dos profissionais (58%) tem oferecido novos produtos aos seus clientes como informatização, consultoria, advocacia, automação, auditoria, projeções de contrato de financiamentos e investimentos, atualização em legislação, planejamento tributário, treinamento de pessoal na área administrativa, relatórios gerenciais, artes gráficas, assistência total na abertura da empresa, consultoria em Recursos Humanos, revisão de processos de parcelamento, perícia contábil e cálculos processuais.

Segundo José Carlos Marion, "Não basta ter um diploma. É preciso conhecer informática, dominar outra língua, ser criativo, saber trabalhar em equipe, ter equilíbrio emocional, aprender a liderar, motivar, navegar na Internet, ter boa comunicação, pensar em pós-graduação, ler muito..." (RBC – Revista Brasileira de Contabilidade, 1999, p. 97)

- Percepção e necessidade da Contabilidade

SILVA (1999) constatou que:

A maioria dos empresários entrevistados vêem a contabilidade como prestadora de informações para auxiliar a tomada de decisões. Porém há alguns que pensam que o objetivo da Contabilidade é manter a empresa em dia com os órgãos fiscais, manter a empresa organizada, dar informações sobre lucros ou prejuízos e atender as exigências da legislação fiscal, calcular guias, fazer folha de pagamento, controlar as entradas e saídas de valores da empresa, ver qual a melhor forma de se pagar impostos,...

Para alguns desses empresários o objetivo da contabilidade é apurar os impostos e deixar a empresa em dia com o governo e com os órgãos da qual se enquadram.

- Medição de satisfação

Dos empresários entrevistados, 62% não recebem visitas periódicas do seu profissional de contabilidade.

Somente 20% dos entrevistados recebem seus relatórios contábeis fora dos prazos.

Em relação à satisfação com os relatórios contábeis que recebem, 87% dos empresários estão satisfeitos e apenas 13% insatisfeitos.

A respeito da consulta sobre a satisfação dos clientes, 86% dos empresários responderam que os escritórios não fazem pesquisas.

Os mesmos empresários responderam que não recebem oferta de novos produtos das instituições contábeis.

- Considerações finais

De acordo com SILVA (1999), a grande maioria dos contabilistas e empresários pesquisados conhecem os objetivos da contabilidade. Porém, a maioria dos empresários parecem desconhecer a utilidade dos relatórios como instrumentos de apoio para a tomada de decisões.

Os contadores revelaram que a emissão e a frequência dos relatórios contábeis dependem do porte da empresa.

As decisões tomadas pelos empresários a partir dos relatórios são no sentido de pagarem menos impostos. Desse modo a contabilidade efetivada para as micro, pequenas e médias empresas não tem razão de existir a não ser para atender às exigências legais.

A pesquisa revelou que a maioria dos profissionais de contabilidade não avaliam a qualidade de seus serviços prestados.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa os serviços contábeis prestados às micro, pequenas e médias empresas, estão distantes das práticas em prol da qualidade. As informações contidas nas demonstrações contábeis pouco auxiliam na tomada de decisão e dessa forma não contribuem para Contabilidade atingir seus objetivos.

## 2.3 Gestão Competitiva

### 2.3.1 Considerações gerais

Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente à sua gestão e aos seus processos e produtos.

A capacidade de resposta rápida e flexível no atendimento aos clientes constitui hoje um requisito crucial na gestão das organizações.

Todos os membros da alta direção precisam tomar parte na criação de estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência e desenvolver a capacitação da organização. Essas estratégias e valores devem orientar todas as atividades e decisões da organização.

Para garantir sua continuidade, a instituição deverá cumprir sua missão. Todos os integrantes da empresa precisam estar envolvidos, com os objetivos e metas estabelecidos, para que a empresa alcance os resultados desejados.

A busca da liderança de mercado requer uma forte orientação voltada para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas, fornecedores, comunidade e a sociedade.

### 2.3.2 Conceitos de gestão

De acordo com PEREZ JUNIOR, PESTANA e FRANCO (1997, p. 12), “O Termo *gestão* deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.”

Segundo CAMPIGLIA e CAMPIGLIA (1994, p. 11):

**O Controle da Gestão** deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Os **deshvios de rumo**, quando ocorrem, precisam ser:

- rapidamente detectados;
- medidos;
- investigados para a identificação de suas causas; e
- corrigidos, através de ações eficazes.

Os modelos de gestão representam princípios básicos das instituições e servem para orientar os administradores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

As instituições não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas diversas finalidades, como: melhoria da produtividade, satisfação de seus clientes, responsabilidade pública, desenvolvimento de recursos humanos etc.

Para CROSBY (1984, p. 38), “GERÊNCIA é a função responsável pelo estabelecimento da finalidade de uma operação, pela determinação de objetivos mensuráveis e pela adoção das medidas necessárias à realização de tais objetivos. Embora a gerência esteja normalmente ligada às empresas ou organizações licenciadas, também opera em outros campos.”

Segundo CHIAVENATO (1982, p. 204):

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberativa e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da



empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas.

Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

O planejamento depende da cultura predominante na organização e principalmente do nível de percepção de futuro dos gestores das organizações. É do choque de idéias de como se constrói o futuro que pode brotar estratégias importantes.

### 2.3.3 Conceitos de competitividade

PEREZ JUNIOR, PESTANA e FRANCO (1997, p. 11) afirmam que:

"A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Neste sentido, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades."

Utilizar ferramentas como: autoconscientização, autopercepção, auto-aceitação, percepção apurada e habilidade de resolver problemas, tornam-se diferenciais competitivos estratégicos e formam as bases das disciplinas das instituições. Estar atento ao crescimento pessoal e a superação das adversidades de interação são imposições para a construção de um perfil profissional dentro dessas novas competências.

Para CAMPOS (1992, p. 8), "Esta necessidade de conhecimento irá inevitavelmente conduzir as empresas a uma elevação do nível de qualificação da mão-de-obra como meio de aumentar a sua competitividade."

Segundo PORTER (1991, p. 63), "Antes de discutir componente da análise da concorrência, é importante definir quais concorrentes deverão ser examinados. Todos os concorrentes importantes já existentes devem ser analisados. Entretanto, pode ser também importante analisar os concorrentes potenciais que podem entrar em cena."

As formas arcaicas de gestão, com o advento da informática e tecnologia de comunicação gerando o processo de globalização, foram liquidadas. As mudanças atualmente são mais rápidas, intensas e pouco previsíveis. As transações comerciais ganharam amplitude global, ocasionando um aumento da competição entre as empresas.

Segundo PORTER (1991, p. 299), "A expansão da capacidade é uma das decisões estratégicas mais significativas enfrentadas pelas empresas, quer seja medida em termos de montante de capital envolvido ou em termos da complexidade do problema de tomada de decisão. (...) Dois tipos de expectativas são cruciais: aquelas sobre a demanda futura e as sobre o comportamento da concorrência."

"Ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes..."  
(CAMPOS, 1992, p. 2)

## 2.4 Excelência Empresarial

### 2.4.1 Conceitos de qualidade

Para a empresa atingir o seu objetivo que é a satisfação do cliente, ela deve medir os resultados para verificar se os objetivos foram alcançados. Deve medir a qualidade do produto ou serviço, o número de reclamações dos clientes, o custo do produto ou serviço, entre outros.

A qualidade é inerente ao produto, mas julgada pelo cliente. Assim, a qualidade deve levar em conta todas as características básicas e relevantes dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam sua preferência.

GARVIN (1992) prefere, em vez de um conceito, adotar diversas dimensões da qualidade. Identificou, então, oito categorias: Desempenho, Características, Confiabilidade, Conformidade, Durabilidade, Atendimento, Estética e Qualidade Percebida. Afirma que cada categoria é estanque e distinta, pois um produto ou serviço pode ser bem cotado em uma dimensão, mas não em outra, estando em muitos casos inter-relacionadas. Frisa também que, como conceito, a qualidade existe há tempos, porém, apenas recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Para CAMPOS (1992, p. 2), "O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro."

Já MOLLER (1992), concebe a qualidade por meio de dois fatores: a Qualidade Técnica e a Qualidade Humana. Entende por qualidade técnica 'lucros', pois esta visa a satisfazer as exigências e expectativas concretas, como tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia, por exemplo. A qualidade humana está 'além dos lucros', ou seja, visa a satisfazer expectativas e desejos emocionais, como lealdade,

comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção. Ressalta que os dois conceitos são complementares.

Segundo FEIGENBAUM (1994), qualidade é determinação do cliente, e não a determinação da engenharia nem de marketing e nem da alta administração. A qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos por meio das necessidades percebidas que representem uma meta num mercado competitivo. Qualidade de produto e serviços pode ser definida, então, como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, mediante as quais produtos e serviços em uso corresponderão à expectativa do cliente.

De acordo com CAMPOS (1992, p. 2), "...um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente."

Qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção de clientes e a conquista de novas fatias do mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, e a identificação de fatores que promovam a satisfação e a retenção dos clientes. Exige, também, resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado, sensibilidade quanto ao desenvolvimento da tecnologia e às ofertas dos concorrentes.

De acordo com SÁ e SÁ (1995, p. 372):

**QUALIDADE DEMONSTRATIVA** – Capacidade que deve ter a demonstração contábil de evidenciar todos os fatos importantes ocorridos, estribada em segurança ou confiabilidade do informe.

Atribui-se como '*qualidade*' o que se demonstra com sinceridade, abrangendo todas as ocorrências da vida patrimonial, mesmo as que poderão vir a ocorrer (potências), mas que tendem a influir significativamente (ainda que não consumadas). Tal qualidade também tem sido referida como de 'Materialidade do informe', ou seja, o 'relevante' e 'confiável'.

A qualidade, complementarmente, exige a clareza, por esta entendendo-se a forma expositiva que enseja entendimento fácil.

Demonstrações excessivamente prolixas, embora oferecendo muitos dados, podem, sob certas circunstâncias, prejudicar a qualidade.

Para CROSBY (1984, p. 40), "...a gerência da qualidade tornou-se importante demais para ser deixada ao acaso. Nesta época de pesada carga tributária, de métodos misteriosos de contabilidade, de inflação desenfreada e de política instável, é possível que a qualidade seja a nossa última chance de tornar controláveis os lucros."

No passado, o homem estava em primeiro lugar, no futuro, o sistema terá a primazia. Isso, entretanto, não significa, que os homens competentes não sejam necessários. Pelo contrário, o maior objetivo duma boa organização é o aperfeiçoamento de seus homens de primeira ordem.

#### 2.4.2 Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ

O primeiro processo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ realizou-se em 1992, onde adotou-se integralmente os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige oriundo dos Estados Unidos.

A aproximação de outras administradoras internacionais de prêmios, possibilitou a melhoria dos critérios do PNQ.

Em 1997, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade foi convidada a participar, de forma inédita, da reunião anual de melhoria do Prêmio Malcolm Baldrige. Com base nas melhorias implementadas ao Prêmio americano, foram introduzidas um conjunto de alterações aos critérios de 1998.

A missão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade é:

"Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem-sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos Órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade."

### PREMIADAS

De 1992 a 2000, foi entregue o troféu do PNQ às seguintes organizações:

1992

**IBM Unidade de Sumaré**

na categoria "*Manufaturas*"

1993

**Xerox do Brasil**

na categoria "*Manufaturas*"

1994

**Citibank Global Consumer Bank**

na categoria "*Prestadoras de Serviços*"

1995

**SERASA Centralização de Serviços dos Bancos**

na categoria "*Prestadoras de Serviços*"

1996

**Alcoa Unidade Poços de Caldas**

na categoria "*Manufaturas*"

1997

**Citibank Corporate Banking**

na categoria "*Prestadoras de Serviços*"

**Copesul Companhia Petroquímica do Sul**

na categoria "*Manufaturas*"

**Weg Motores Ltda.**

na categoria "*Manufaturas*"

1998

**Siemens Divisão Telecomunicações**

na categoria "*Manufaturas*"

1999

**Caterpillar Brasil Ltda.**

na categoria "*Manufaturas*"

**Cetrel S.A. - Empresa de Proteção Ambiental**

na categoria "*Médias Empresas*"

2000

## **SERASA Centralização de Serviços dos Bancos**

na categoria "*Grandes Empresas*"

Os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade têm por objetivos promover e disseminar o amplo entendimento dos requisitos necessários à alcançar a excelência no desempenho e consequentemente auxiliar a melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações, facilitar a comunicação e o comportamento das melhores práticas entre todos os tipos de organizações, servir como modelo de referência para melhorar o entendimento e a aplicação das práticas de gestão.

Os critérios foram construídos a partir de um conjunto de valores e conceitos. Esses valores e conceitos são os fundamentos para a integração dos requisitos principais da organização dentro de uma estrutura de gestão orientada para resultados. Os critérios do PNQ são:

- **Liderança**

"...examina o envolvimento pessoal e a liderança da alta direção no desenvolvimento e na manutenção de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho, integrando os valores da organização com as necessidades dos clientes, do mercado e de outras partes interessadas. É também examinado como os aspectos de responsabilidade pública e de cidadania são abordados pela organização."

- **Planejamento estratégico**

"...examina como a organização define suas estratégias e as desdobra em planos de ação que a conduzam a um sistema eficaz de gestão do desempenho, enfatizando os planos relativos à gestão das pessoas."

- **Foco no cliente e no mercado**

"...examina como a organização identifica, entende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados. Também são examinados as formas como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e intensifica sua satisfação."

- **Informação e análise**

"...examina a gestão e a eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas, para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização."

- **Gestão de pessoas**

"...examina como as pessoas engajadas na força de trabalho são capacitadas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização."

- **Gestão de processos**

"...examina os principais aspectos dessa gestão, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e relativos aos fornecedores e parceiros. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina como os principais processos são projetados, gerenciados eficazmente e aperfeiçoados para obter melhor desempenho e melhor atender às necessidades dos clientes."

- **Resultados da organização**

"...examina o desempenho e a melhoria em áreas críticas para a organização, tais como: satisfação dos clientes e do mercado, finanças, pessoas, fornecedores e parceiros, produtos e processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação aos concorrentes, aos referenciais de excelência e/ou a outros referenciais comparativos."

### **3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

#### **3.1 Considerações Gerais**

Os profissionais da contabilidade necessitam conscientizar-se da importância em auto-avaliar a qualidade na prestação de seus serviços.

Vive-se uma fase de transição onde o planejamento estratégico, as tecnologias de informação, a gestão da qualidade e os indicadores de desempenho são fatores fundamentais na busca de competitividade e excelência empresarial.

Numa economia globalizada, a Contabilidade deve estar preparada para auxiliar a alta administração da empresa na tomada de decisões.

Para exercer essa atividade, o profissional contábil deve atualizar-se constantemente em novos sistemas de gestão.

Os clientes estão a procura de um fator diferencial e as instituições precisam estar preparadas para este novo mercado.

É fundamental que as instituições prestadoras de serviços contábeis tenham uma forma de avaliar o quanto estão preparadas para responder a esses desafios.

Supõe-se que a auto-avaliação ajudará a instituição a medir seu desempenho, uma vez que os principais processos e resultados relacionados às partes interessadas (clientes, empregados, fornecedores e a sociedade) são examinados.

#### **3.2 Critérios de Avaliação**

Os critérios de avaliação para instituições prestadoras de serviços contábeis foram elaborados a partir da adaptação dos Critérios de Excelência 1999, criados do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores públicos e privados, do Prêmio Nacional da Qualidade.



### 3.2.1 Liderança

A liderança constitui fundamento básico para que qualquer instituição possa dar prosseguimento a sua existência. Uma instituição sem liderança está fadada ao fracasso.

Cabe à administração desenvolver um sistema de liderança que defina os valores da organização levando-se em conta as necessidades de todas as partes interessadas (clientes internos e externos, fornecedores, sócios e acionistas, comunidade etc.).

A instituição deve refletir como:

- participa da formulação das estratégias, planos, metas e conscientiza seus colaboradores, dos valores da organização;
- analisa o desempenho global da instituição e utiliza-se dessa análise para revalidar ou aperfeiçoar as estratégias, planos e metas da organização;
- incentiva a participação e o aprendizado da equipe, o comportamento ético, o respeito e a confiança mútuos;
- participa de programas assistenciais, instituições de caridade, projetos culturais;
- apoia e promove a participação em entidades de classe (Conselho Regional, ABNT).

### 3.2.2 Planejamento estratégico

Definir objetivos e metas, traçar uma linha de ação para atingir o que foi definido e criar um sistema, por mais simples que seja, para verificar se o que foi planejado está sendo alcançado é imprescindível para avaliar o desempenho.

Na formulação de estratégias, planos e metas, a instituição deve analisar como:

- identifica novas oportunidades de serviços/consultorias;
- pretende atender às necessidades atuais e futuras dos seus clientes e de que forma são identificadas tais necessidades;
- verifica a necessidade de treinamento para capacitar seus colaboradores;
- define sistema de remuneração e reconhecimento dos colaboradores;
- analisa o mercado para procurar adaptar-se às necessidades do mesmo;
- programa-se para efetuar melhorias em suas instalações e equipamentos;
- monitora a satisfação de seus colaboradores e clientes;
- utiliza referenciais comparativos e/ou de excelência (benchmarking);

- formula o plano de ação, indicando responsáveis, recursos necessários etc.

### 3.2.3 Foco no cliente e no mercado

A instituição deve focar o cliente em relação ao mercado, de forma que possa identificar situações que venham a possibilitar a melhor maneira de se proceder para alcançar os melhores resultados dentro da instituição, e também avaliar o modo que relaciona-se com o cliente, e as maneiras que busca para garantir uma maior satisfação do mesmo.

Para identificar as necessidades do cliente e do mercado a instituição deve refletir como:

- seleciona seus clientes ou segmentos de mercado e avalia o potencial de ambos no presente e no futuro;
- identifica a melhor forma de ouvir os clientes e os mercados, haja vista suas peculiaridades;
- identifica as características relevantes dos serviços ofertados, bem como a importância dessas características para o cliente;
- utiliza informações importantes de clientes e mercados atuais, e potenciais, inclusive as relativas a retenção e reclamação de clientes;
- avalia o crescimento da organização em relação ao mercado;
- define os padrões de atendimento e como são desdobrados para todas as pessoas envolvidas no atendimento ao cliente;
- controla as reclamações do cliente, assegurando pronta e efetiva solução em qualquer setor da empresa;
- realiza avaliação da satisfação e determina os fatores de insatisfação dos clientes;
- obtém informações objetivas e confiáveis sobre a satisfação de clientes em relação a concorrência;
- identifica clientes e nichos de negócios potenciais para a instituição;
- disponibiliza meios que permitam ao cliente solicitar assistência, fazer negócio e fazer suas reclamações;
- acompanha junto aos clientes o sucesso ou insucesso dos serviços prestados recentemente.

### 3.2.4 Informação e análise

Neste ponto pode-se medir o nível de satisfação do cliente em relação ao mercado, e o que pode ser alcançado com algumas mudanças, mostrando também ao cliente qual a sua situação financeira, e quais os pontos que podem ser mais explorados para o melhoramento do seu desempenho financeiro.

Para avaliar a utilização das informações a instituição deve analisar como:

- seleciona, gerencia e utiliza as informações necessárias para apoiar a tomada de decisão e as melhorias no desempenho da organização;
- atende às necessidades de informação dos usuários, considerando disponibilidade, tempo de acesso, nível de atualização e confiabilidade;
- desenvolve o sistema de indicadores de desempenho a partir das informações selecionadas;
- busca informações comparativas com a concorrência, para melhoria do desempenho global da organização;
- utiliza essas informações comparativas para promover melhorias e traçar metas audaciosas;
- estabelece prioridades de melhoria e desdobra por todas as partes interessadas o resultado da análise crítica do desempenho;
- avalia a satisfação dos clientes, o resultado financeiro da organização e o desempenho dos colaboradores e fornecedores da organização.

### 3.2.5 Gestão de pessoas

A administração de pessoas é o fundamento básico e propulsor dos rumos das instituições. O elemento humano, necessariamente deve ser bem trabalhado, porque é do grau de seu desempenho o sucesso das metas traçadas.

Este critério trata de como as pessoas estão engajadas na força de trabalho, como são capacitadas e quais os esforços que são feitos para manter um ambiente que conduza a excelência do desempenho.

A instituição deve observar como:

- incentiva a iniciativa e criatividade do grupo e a participação na definição e gestão de melhoria dos processos de trabalho;

- orienta seus colaboradores para atender às necessidades, atuais e futuras, de seus clientes;
- compartilha os conhecimentos e habilidades entre os setores da organização para melhor atender suas metas;
- repassa a seus colaboradores, sem restrições, às informações que dizem respeito à organização e pessoal;
- avalia o desempenho de seus funcionários e reconhece o crescimento funcional através de gratificações financeiras;
- verifica a necessidade de treinamentos específicos para melhor capacitar as pessoas envolvidas no desenvolvimento da organização.

### 3.2.6 Gestão de processos

A gestão de processos é vital para a instituição. O caminho para se chegar ao sucesso financeiro, que é o objetivo maior, passa necessariamente pelo produto/serviço prestado, objeto da atividade da instituição.

Visando o melhor desempenho para atender todas as necessidades do cliente, a instituição deve refletir como:

- as necessidades dos clientes e evoluções tecnológicas são transformadas em requisitos de projetos para o desempenho operacional incorporados aos serviços prestados;
- os processos são coordenados a fim de traduzir o desejo do cliente;
- é avaliado o desempenho dos serviços junto aos clientes;
- são identificadas e incorporadas às principais necessidades dos clientes internos e externos;
- são selecionados, avaliados e qualificados os fornecedores, levando-se em consideração requisitos exigidos como: tempo de atendimento compatível com as nossas necessidades, qualidade nos produtos/serviços adquiridos e preços compatíveis;
- processos relacionados com os fornecedores e parceiros são avaliados e melhorados com o objetivo de alcançar o ideal, destacando: otimização da seleção, avaliação e qualificação; diminuir os custos relacionados com os controles; melhorar o conhecimento mútuo e consolidar as parcerias.

### 3.2.7 Resultados da organização

Este critério possui extremo valor para as instituições, visto que, ele demonstra o desempenho alcançado durante um determinado período. Os resultados atingidos através dos indicadores de medição servirão como ferramenta para traçar novos caminhos, bem como, corrigir eventuais falhas ocorridas no desenvolvimento das atividades.

O resultado final é demonstrado através de uma ferramenta que poderá traduzir a realidade e tendências da vida da instituição.

A instituição deve refletir como:

- analisa o nível de atendimento prestados pela empresa em relação: às pessoas envolvidas; às instalações e móveis; ao tempo e prazo gastos na solução de problemas;
- identifica o nível de confiabilidade dos serviços fornecidos com relação ao grau de serviços sem defeitos; o grau de resultados alcançados pelo cliente em função do serviços fornecidos;
- avalia o nível de segurança que o cliente possui, se procura por novos serviços; se indica novos clientes e o índice de reclamações no período;
- analisa se as instalações são adequadas aos colaboradores, o ambiente é compatível com a função, relacionamento com os demais companheiros e com a chefia, nível de treinamento compatível com a função;
- define se a remuneração é adequada a função, participa de reuniões constantemente, é ouvido e saber ouvir;
- avalia o nível de aceitação de seus serviços no mercado, se é competitivo, qual a participação da empresa no mercado, se pretende aumentar essa participação, tendências de conquistas de novos mercados;
- identifica se as decisões são tomadas em tempo hábil na solução de problemas, a direção participa das reuniões de departamento, visita com frequência os clientes e como as estratégias são reavaliadas no surgimento de novos problemas.

## **4 CONCLUSÃO**

Em pesquisa realizada anteriormente evidenciou-se que as instituições prestadoras de serviços contábeis em Florianópolis/SC, não avaliam a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

O presente trabalho apresentou alguns critérios de avaliação para instituições prestadoras de serviços contábeis, com o objetivo de oferecer subsídios aos profissionais contábeis, para que se posicionem frente às oportunidades que o futuro lhes reserva.

Estes critérios têm por objetivos promover e disseminar o amplo entendimento dos requisitos necessários a alcançar a excelência no desempenho e consequentemente auxiliar a melhoria das práticas de gestão.

A contabilidade é o maior banco de dados existente nas entidades. Basta organizá-los de forma que produzam informações sob medida para os seus usuários.

Para que sejam cumpridos os requisitos fundamentais na busca da competência para a competitividade, será necessário qualificar e especializar o profissional da contabilidade com a visão de mundo, dentro de uma proposta curricular de abordagem extremamente flexível, seguindo o caminho para aprimoramento contábil em busca do exercício profissional pleno.

Com base no exposto, supõe-se que a auto-avaliação ajudará as instituições prestadoras de serviços contábeis a medirem seus desempenhos, uma vez que os principais processos e resultados são examinados.

Sugere-se que o trabalho seja continuado, pois o assunto não foi esgotado, em especial as formas de como alcançar a excelência do desempenho.

## BIBLIOGRAFIA

- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. Controles de Gestão: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. RESOLUÇÃO Nº 496, de 05 de outubro de 1979. Dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas, Registro Cadastral dos Escritórios, e Expedição de Documentos de Identidade Profissional.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. RESOLUÇÃO Nº 774, de 16 de dezembro de 1994. Aprova o Apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. RESOLUÇÃO Nº 785, de 28 de julho de 1995. Aprova a NBC T 1 - Das Características da Informação Contábil.
- CROSBY, Philip B. Qualidade é Investimento. Tradução de: Áurea Weissenberg. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: Atlas, 1993.
- FEIGENBAUM, Armand V. Controle da Qualidade Total: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994. v. 1.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência 1999: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 1999.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Premiadas. Disponível em: <<http://www.pnq.org.br/premiadas.htm>> Acesso em: 26/11/2000.
- GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: a versão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOUVEIA, Nelson. Contabilidade Básica. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1993.
- IBRACON; CFC; IASC. Princípios Contábeis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1989.
- MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOLLER, Claus. O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. Controladoria de Gestão: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. N.º 120, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 1999.
- SÁ, Antônio Lopes de; SÁ, Ana Maria Lopes de. Dicionário de Contabilidade. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SALOMON, Délcio Vieira. Como Fazer uma Monografia. 5. ed. Belo Horizonte: Inter-Livros, 1977.
- SILVA, Idalice Machado da. A Qualidade dos Serviços Prestados pelos Escritórios de Contabilidade. Florianópolis, 1999. 46 f. Monografia - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ: Sistema de Bibliotecas. Normas Para Apresentação de Documentos Científicos: teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. 2. ed. Curitiba: UFPR, 2000. v. 2.